



Arthur R. Coffin | Wieland Jäger

# Die Macht der Organisation

**BELTZ** JUVENTA

Leseprobe aus: Coffin/Jäger, Die Macht der Organisation,  
ISBN 978-3-7799-4535-2, © 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel,  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4535-2>

## Einleitung

Es lohnt sich, die klassische Thematik von Macht und Organisation neu anzugehen. Die Gründe hierfür weisen dabei den Weg nicht nur zu neuen Erkenntnissen, sie zeigen zudem auf, dass diese Auseinandersetzung ein breites Publikum anzusprechen vermag. Sie will theoretische und praktische Aspekte verständlich miteinander verknüpfen.

Coaches, Team- und Organisationsentwickler sind in ihrer Arbeit tagtäglich auch mit jenen Aspekten der Interaktion konfrontiert, die entweder einen direkten oder indirekten Bezug auf in der Organisation generalisierten Einfluss haben. Führung coaching und Change Management sind hierfür Paradebeispiele. Führung, Macht, Autorität und Status lassen sich in der praktischen Arbeit nicht ausklammern. Dem entsprechend möchte dieses Buch nicht nur Impulse setzen, sondern dem Berufsfeld zudem einen Zugang zur organisationalen Systemtheorie ermöglichen.

Allerdings richtet sich „Die Macht der Organisation“ mit Nachdruck auch an die wissenschaftliche community. Denn hier wird der Weg zu einer organisationalen Medientheorie – begonnen in „Jenseits der Kontrollillusion“ (Jäger/Coffin 2014) – fortgeschrieben. Es ist ein systemtheoretisches Unterfangen, an dessen Ende ein neuer Begriff steht: *Organisationsmedien*. Hier wird das Organisationsmedium Macht beschrieben und man wird sehen, welche Erklärungskraft dieser Begriff mit Blick auf Organisation und Einfluss für eine wissenschaftliche Beobachtung zu entfalten vermag. Die Systemtheorie hat bisher davon Abstand genommen, a) Macht als ein Medium der Organisation in Rechnung zu stellen und b) der Organisation eigene, hoch ausdifferenzierte Medien zuzugestehen. Zwar gibt es Annäherungsversuche, jedoch ohne dezidierte Beschreibung. Daher wird es hier auch darum gehen, den Begriff der Organisationsmedien im Apparat der Systemtheorie zu etablieren.

Mit einigen Ausführungen zur klassischen Machttheorie im Kontext der Organisation wird das Buch abgerundet und damit auch für jene Leserschaften interessant, die sich durch gesellschaftstheoretische Beobachtungen gerne inspirieren lassen.

Die Argumentationslinie dieser Studie ist folgendermaßen aufgebaut.

*Organisation:* Thematischer Einstieg ist eine Beschreibung der Organisation, welche den gesellschaftlichen Kontext im Fokus hat. Man könnte auch sagen, dass es in diesem Kapitel um die Organisation und ihre Umwelt geht. Herausgearbeitet werden hierbei eine Reihe ihrer gesellschaftlichen Aufgaben, die im Großen und Ganzen immer wieder auf das Thema von Exklusion und Inklusion verweisen. Hier erfährt der Leser, wozu die Gesellschaft

Organisationen überhaupt braucht und vor welchem Hintergrund das Machtthema ausgearbeitet wird. Dabei zeigen sich schon wesentliche Grundlagen, welche die späteren Annahmen über Sinn und Zweck der Organisationsmedien verständlicher machen.

*Entscheidung:* Aus systemtheoretischer Sicht sind die Letztelemente der Organisation Entscheidungen. Als rekursiver Entscheidungsverbund ermöglicht die Organisation die Kommunikation von Entscheidungen. Von dieser Warte aus lässt sich ihr Wesen auf vielen Ebenen besser verstehen. Es wird nachvollziehbar, wie die Organisation sich auf der Basis von Entscheidungen fortwährend reproduziert und dadurch Strukturen aufbaut.

Des Weiteren steht der systemtheoretische Prozessbegriff im Mittelpunkt dieses Kapitels, der an die grundsätzliche Funktion der Organisation heranführt: Unsicherheitsabsorption. Später stellt sich heraus: Macht und Unsicherheitsabsorption sind nicht immer vereinbar.

Für den Leser ist auch die Beschreibung von Entscheidungen aus systemtheoretischer Sicht von Interesse, zumal im Sinn einer Hilfe zum besseren Verständnis des Formenkalküls nach Spencer Brown.

*Entscheidungsprämissen:* Sie verdeutlichen Strukturen aus systemtheoretischer Perspektive, die dem Leser aus anderen Auseinandersetzungen mit dem Phänomen Organisation bekannt sind: Etwa das Verhältnis von Mitgliedschaft – Person – Rolle. Oder den Aspekt der Kommunikationswege, die sich informell oder formal (z.B. Hierarchie) zeigen. Nicht zu vergessen sind die Programme, die – um zwei Beispiele zu nennen – den Organisationsinteressierten etwa in Form von Prognosen oder Ausbildungsleitlinien bekannt sein dürften. Zudem wird hier der systemtheoretische Blick geschärft, denn die Entscheidungsprämissen markieren letztlich, was zum System und was zur Systemumwelt gehört.

*Doppelte Kontingenz:* Nachdem ein auf die Organisation bezogenes besseres Verständnis hergestellt ist, gilt es nun, einen ersten Schritt in Richtung Organisationsmedien zu unternehmen. In diesem Kapitel wird dem Leser das systemtheoretische Grundmodell der Kommunikation näher gebracht.

Systeme teilen miteinander Sinn und Kopplung, nicht ihre jeweils internen Strukturen und Prozesse. Das Merkmal der doppelten Kontingenz ruft Systembildung als Problemlösung insofern hervor, als Kommunikation stattfinden kann, obgleich psychische und soziale Systeme über ihren jeweils eigenen Perspektivhorizont verfügen, den sie mit ihrem Gegenüber nicht teilen können. Soziale Systeme ermöglichen in diesem Kontext eine strukturelle Basisorientierung, damit Kommunikation in Form von Mitteilung, Information und Verstehen zustande kommen kann. Die Entschei-

dungsprämissen der Organisation tragen erheblich zur Entfaltung von Kommunikation auf diese Art und Weise bei. Die organisationale Systemtheorie hat bisher übersehen, dass damit Kommunikationserfolg auf den Aspekt der Erwartungssicherheit zurückgeführt wird. Um aber die Aspekte Motivation zur Annahme von Entscheidungskommunikation und Annahmeerfolg plausibel beschreiben zu können, bedarf es einer medientheoretischen Vertiefung und Begründung.

*Unwahrscheinlichkeit und Kommunikation:* Mit der doppelten Kontingenz ist eine kommunikative Unwahrscheinlichkeitsform beschrieben, zu der sich drei weitere Schwellen gesellen. Die Unwahrscheinlichkeit, dass Kommunikation überhaupt verstanden wird, dass die Zieladressaten erreicht werden und dass diese trotz Verstehens angenommen wird. Der Leser wird dabei unmittelbar an viele organisationale Alltagsprobleme erinnert; einige davon stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels.

Die vier Unwahrscheinlichkeitsformen sind Anlass und Begründung für das Suchen, Finden und Beschreiben organisationsspezifischer Medien, welche die Funktion haben, nicht nur Kommunikation, sondern auch Kommunikationserfolg wahrscheinlicher zu machen.

*Medien:* Dieses Kapitel vertieft das Medienthema. Dabei werden unterschiedliche Medien vorgestellt, damit später das Konzept der Organisationsmedien verständlicher wird. Für den Leser ist hier von Interesse, dass Medien über das systemtheoretische Kommunikationsmodell hinaus auf die sozio-kulturelle Evolution der Gesellschaft verweisen und somit funktionale Differenzierung noch präziser erklären. Und der Leser erfährt, wie Medien prinzipiell funktionieren. Das Medium Sprache leistet Vermittlungshilfe. Verbreitungsmedien leisten Überwindungshilfe. Symbolisch generalisierte Medien (z.B. Geld) leisten Erfolgshilfe. Die sozio-kulturelle Evolution macht nicht vor der Organisation halt. Auch sie ist stets im Wandel. Sie muss sich wandeln. Sie muss sich dem Wandel stellen. Doppelte Kontingenz, Unwahrscheinlichkeitsschwellen der Kommunikation und sozio-kulturelle Evolution sind nicht nur gesellschaftliche, sondern auch organisationsspezifische Phänomene, die nach organisationsspezifischen Medien rufen.

*Medium und Form:* Hier wird ein weiterer Schritt der Vertiefung eingeleitet. Es geht darum, dem Leser das Wesen eines sozialen Mediums näher zu bringen. Ausgangspunkt hierfür sind Form (rigide und lose Kopplung von Ereignissen) und Dynamik (Auflöse- und Rekombinationsvermögen) dieser Medien.

In diesem Kapitel wird zudem theoretische Evolution explizit: Von Fritz

Heiders Medienbeschreibung geht es zu Niklas Luhmanns entsprechender Fortführung. Jäger und Coffin gehen einen Schritt weiter und leiten für Theorie und Organisationsentwicklungspraxis spezifische mediale Funktionen ab (Zuordnung, Vereinheitlichung, Vermittlung und Sinnstiftung). Erst diese Funktionsbeschreibung plausibilisiert nicht nur, wie sich Kommunikation im sozialen Kontext erfolgreich entfaltet, sondern auch, wie sich Kommunikationsteilnehmer überhaupt im Kontext der Kommunikation orientieren.

*Organisationsmedien:* Organisationsmedien werden als explizit empirische Phänomene bisher nur in Jäger und Coffins „Jenseits der Kontrollillusion“ beschrieben, ein Buch, in dem es um Führung und Vertrauen geht.

Den Weg zu einer organisationalen Medientheorie schreibt dieses Kapitel fort. Dabei werden die Organisationsmedien in einem ersten Schritt von den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien der Funktionssysteme (z.B. Geld, Macht, Liebe, Wahrheit etc.) abgegrenzt. Dabei zeigt sich, dass Organisationsmedien die Organisation überhaupt erst dazu befähigen, mit den Funktionssystemen gekoppelt werden zu können (z.B. Parteien und politisches System) und des Weiteren ihre eigene Universalität (Unsicherheitsabsorption durch die Kommunikation von Entscheidungen) aufrecht zu erhalten. Denn nur so können sie überhaupt erst jene Folgeprobleme auffangen, die durch funktionale Differenzierung entstehen – und das sind vorwiegend Themen, welche die Gefahr der Exklusion betreffen. Im selben Kapitel werden – mit Blick auf das System selbst – jene Medienfunktionen, die zuvor beschrieben worden sind, auf den Kontext der Organisation (die sinnhafte Ausrichtung der Kommunikation am Netz der Risikoverteilung) übertragen. Somit entsteht beim Beschreiben der unterschiedlichen Funktionsweisen – hier medien- und (!) systemtheoretisch detailreich erläutert – ein klares Bild von Organisationsmedien. Zudem zeigt sich, wie die Organisation als soziales System es überhaupt schafft, die Form des Medium entstehen und dann auch erfolgreich wirken zu lassen.

Es gibt Organisationsmedien. Denn warum sollte es der Organisation anders als der Gesellschaft ergehen? Auch sie muss einen Umgang mit der Unsicherheit finden, die sich aus dem Versuch gegenseitigen Verstehens ergibt. So muss sie ebenfalls die Motivation zur Annahme von Kommunikation sicherstellen. Und sie muss darüber hinaus die Unwahrscheinlichkeit des Zustandekommens von Kommunikation in Rechnung stellen.

Die Letztelemente der Organisation sind Entscheidungen. Unsicherheit wird prozesshaft durch Entscheidungen absorbiert. Das ist ihre Primäraufgabe. Die Strukturen, die sich aus dieser Sachlage ergeben, zeigen sich in der Form von Entscheidungsprämissen. Kommunikationswege, Programme und Personen ermöglichen so – wie Luhmann es sagen würde – ein Netz-

werk zur Verteilung von Risiken. Weniger Risiko erhöht die Bereitschaft, an Kommunikation teilzunehmen.

So spiegeln Organisationen zwar die Organisationsfähigkeit jener Teilsysteme wider, denen sie zugeordnet sind<sup>1</sup>, ihr *modus operandi* bleibt jedoch die Unsicherheitsabsorption durch Entscheidungen. Das besagte Netzwerk ist dann nicht nur dazu da, Risiken zu verteilen, sondern es dient auch der Konditionierung auf Kommunikation, die auf Entscheidungen basiert.

Die Systemtheorie scheint bisher davon auszugehen, dass organisationale Unsicherheitsabsorption nicht zwingend medialer Unterstützung bedarf. Luhmann ordnet in *Wirtschaft der Gesellschaft* dem Geld und den Stellen eine mediale Funktion zu und Baecker weiß in die *Form des Unternehmens* zu beschreiben, dass die Organisation die Fähigkeit besitzt, sich selbst als Medium zu behandeln, um dann entsprechende Formen entstehen zu lassen. Auch Luhmann beschreibt in *Organisation und Entscheidung* die Organisation aus Sicht der Gesellschaft selbst als Medium.

Eine dezidierte Beschreibung von Organisationsmedien und ihre Zuordnung zum Apparat der Systemtheorie sind jedoch – bis auf die Auseinandersetzung in *Jenseits der Kontrollillusion* – in der gebührenden Tiefe noch nicht erfolgt.

Das angestrebte Unterfangen, Macht nicht nur als ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium der Politik, sondern auch als Organisationsmedium im Dienste der Unsicherheitsabsorption zu beschreiben, wird durch Kieserlings Feststellung in dessen editorischen Notiz zu Luhmanns *Macht im System* nicht unbedingt leichter: Systemtheoretisch würde der Machtbegriff zum Zwecke einer Organisationssoziologie gar abgelehnt.

Ein entgegengesetzter Kurs wird in der vorliegenden Auseinandersetzung angesteuert.

Risikoverteilung und Konditionierung auf entscheidungsbasierte Kommunikation mittels Entscheidungsprämissen machen Organisationskommunikation wahrscheinlich. Sie motivieren darüber hinaus zur Annahme von Organisationskommunikationsangeboten. Aber damit sind jedoch Spezialstrukturen beschrieben, die der Unterstützung durch Organisationsmedien bedürfen.

---

1 Zum Beispiel Parteien im System der Politik oder Krankenhäuser im System der Krankenbehandlung.

*Macht und Organisation:*

- a) *Klassische Theorie der Macht:* Nun gilt es, den Leser auf das Thema Macht einzustimmen. Dies wird mittels eines Streifzuges durch die Paradigmenvielfalt der Theorien und Konzeptionen der Macht gewährleistet. Dabei geht es um gesellschaftliche Zusammenhänge, welche die Macht betreffen und auch um die unterschiedlichen Perspektiven, wie diese gesehen und auch erlebt werden.
- b) *Impulse für die Einzel-, Team- und Organisationsberatung:* Dieser Teil ist voll und ganz der beratenden Zunft gewidmet. Die Überraschung: Es ist Textmaterial aus den Anfängen der Luhmann'schen Systemtheorie, das auf praktische Beispiele im aktuellen Organisationsgeschehen verweist. Die Orientierung von Machtthemen am Konfliktfall sei hier als prominentestes Beispiel genannt.
- Zudem wird hier die organisationale Systemtheorie – ganz untypisch und neu – für das Feld der Emotionen und Bedürfnisse geöffnet. Ein emotional turn scheint auch in der Systemtheorie möglich zu sein.
- c) *Macht im Kontext des Systems:* Der nächste Arbeitsschritt verdeutlicht dem Leser, wie Macht im System der Organisation zeitlich, sachlich und sozial generalisiert wird. Auch zeigt dieses Unterkapitel, warum es für Luhmann sinnvoll war, Macht als ein Medium der Organisation nicht zu beschreiben, obwohl dessen erste diesbezüglichen Auseinandersetzungen darauf abzielten. Dieses zu verstehen wird dann wichtig, wenn es im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung darum geht, die Argumentation für das Organisationsmedium Macht stark zu machen. Schlussendlich wird dann jene Begriffsschärfe bemüht, die nur die Systemtheorie in diesem Zusammenhang ermöglicht und Macht von Autorität, Führung und Reputation abgegrenzt. Diese soziologischen Beobachtungen haben große Relevanz für die Berater, denn: Welche Folgekosten entstehen beim Einsatz von Machtmitteln? Und: Wie sozial prekär ist überhaupt Führung?
- d) *Wie kann Hierarchie gelingen?:* Die zuvor genannten Fragen treibt dieses Unterkapitel im Kontext der Hierarchie voran. Hier wird vor allem die Brücke zwischen systemischer Organisationsentwicklung und organisationaler Systemtheorie geschlagen. Systemtheorie und systemische Beratung sind nicht identisch. In systemischen Ausbildungen wird Luhmann kurz herangezogen, ebenso Konzepte von Maturana oder Bateson sowie Spencer-Brown als Referenzpunkte (z.B. Konstruktivismus). Doch das beraterische Handwerkszeug verlangt schnelle und praktische Umsetzbarkeit, nicht langwierige Auseinandersetzungen mit wissenschaftlichen Theorien. Dieses Kapitel ist darum bemüht, beraterisches Handeln auf ein systemtheoretisches Fundament zu stellen. Das Beispiel der Hierarchie zeigt, dass dies möglich ist.

*Macht als Medium der Organisation: Impulse für die Soziologie:* Das letzte Kapitel fasst alle Arbeitsschritte zusammen und beschreibt Macht als Medium der Organisation kontextbezogen. Dies geschieht nicht allein durch die Darstellung der Zusammenhänge von generalisierter Macht und Person, Interaktion sowie Organisation, sondern vor allem in der Abgrenzung zur politischen Macht. Die Macht der Organisation und die Macht der Politik sind zwei unterschiedliche Formen von Medien. Dabei wird deutlich, wie sich Macht sinnstiftend in der Organisation auf das Handeln und Erleben der Beteiligten (Betroffenen?) auswirkt. Es zeigt sich, dass die Macht der Organisation vor allem in der von ihr ausgelösten Antizipation von Negativsanktionen in ihrem symbiotischen Mechanismus liegt: Der potentielle Ausschluss aus der Organisation. Die Stärke der Organisation – die Inklusion – lässt sich auch in ihr Ungeheuer verwandeln: Und das ist Exklusion.

*Ausblick:* Hier liegt der Fokus auf relevanten Schwerpunkten einer fortgeführten Untersuchung. Anschlussmöglichkeiten sehen wir beispielsweise im Kontext von Macht und Beratung, emotional turn in der Systemtheorie, Macht und Storytelling, Organisationsmedien und Kultur sowie Organisationskultur und Memetik.

So weit die einleitenden Bemerkungen zum Gegenstand, Aufbau und zum Inhalt der Studie. Im Folgenden beginnt die detaillierte Ausarbeitung dieser Bemerkungen entlang der in der Einleitung skizzierten Argumentationslinie.



# I Organisation

Historisch gesehen wird in der folgenden Auseinandersetzung das Auftauchen von Organisationen weniger der Ausweitung der Warenproduktion, technischen Neuerungen und wirtschaftlichen Akkumulationsschüben, die seit dem 16. Jahrhundert zu beobachten sind (vgl. Jäger/Coffin 2014: 25), zugerechnet. Auch wenn die durch diese Phänomene beschleunigte Ausdifferenzierung von Organisationen unstrittig ist (manchmal auch gebremst wird) und dies auch an historisch markanten Punkten nachvollziehbar ist (z.B. Spinning Jenny oder Internet), bevorzugen wir dennoch die Interpretation von Stichweh (2005: 9 ff.): Organisationen treten historisch-markant (und so wie sie heute in ihrer allgemeinsten Form in Erscheinung treten) auf, als sich die Ständegesellschaft im Begriff der Auflösung befindet und sich die Gesellschaft herausgefordert sieht, das Problem von Inklusion und Exklusion neu anzugehen. Es entstehen Spitäler als regulativ-karitative Systeme für die Armen, als Knotenpunkt für religiös Reisende sowie als Aufbewahrungsort für psychisch Benachteiligte.

Das Thema Inklusion ist der Organisation bis heute geblieben, womit sie der Gesellschaft – nebst ihrer Funktion der unstrittigen und nicht mehr in Frage stehenden operativen Hilfestellung für die Teilsysteme (z.B. Parteien für die Politik oder Schulen für die Erziehung) – einen erheblichen Dienst erweist. Das ist Diskriminierung im Fahrwasser des Gleichheitspostulats, denn: Nur wer einen Beitrag zum Strukturerehalt der Organisation leisten kann, ist potentiell Mitglied (vgl. Luhmann 1997: 826 ff.). Vor dem Hintergrund dieser Logik stellt sich dann auch die Frage, ob nicht gar Feinde einer Organisation informale Mitglieder wider Willen sind, solange sie mit ihren Konfliktofferten zur internen Ausdifferenzierung und externen Anpassung des Systems führen.

Wer dazu gehört und wer nicht, bestimmen Mitgliedschaftsregeln sowie personale Kapazitäten (vgl. ebd.). Und wer Mitglied ist, wird einer organisationsangepassten Rollenspezifikation unterworfen (vgl. ebd.). Wer nicht dazu gehört, inkludiert in einer anderen Organisation oder in ein anderes soziales System.

Angesichts dieser Situation kommen berechnete Fragen hinsichtlich inklusionsfreier und inklusionsproblematischer Räume der Gesellschaft auf. Sichtbar ist zumindest, dass totale Exklusion in der modernen Gesellschaft so gut wie nie vorkommt. Anschluss an organisierte Kommunikation scheint immer gegeben – ja fast unumgänglich – zu sein, selbst wenn diese

in Form von Gefängnis, Psychiatrie, Suppenküche, aufsuchende Medizinbusse für Obdachlose oder Ausnüchterungszelle zutage tritt.

Nichtsdestotrotz sind Probleme, die sich zwischen Inklusion und Exklusion eröffnen, nicht von der Hand zu weisen. Das kann man z.B. mit Luhmanns Begriff der ‚negativen Integration‘, die eine Exklusionsspirale beschreibt, an deren Ende nur noch der eigene Körper und die Sorge ums Überleben bleibt (vgl. Luhmann 2006: 392) (z.B. das Pendeln zwischen Straße und Suppenküche) pointiert darlegen. Vielleicht sollte in diesem Fall die Soziologie den Fokus von Exklusionsgefahr auf Inklusionsqualität verschieben.

Darüber hinaus gibt es weitere gesellschaftliche Aufgaben für die Organisation. So hält etwa ihre Erinnerungsfunktion Gesagtes fest, um es bei Gelegenheit – im Namen einer sozialen Einheit – nach außen präsentieren zu können, beispielsweise Forderungen von Gewerkschaften (vgl. ebd.: 388).

Die Erinnerungsfunktion ist Ausdruck einer weiteren wichtigen Aufgabe: Die Organisation stellt sich der Gesellschaft als Medium zur Verfügung. Diesen Sachverhalt bezeichnet Luhmann als ‚organisatorisch aggregierte Kommunikation‘- „[...] eine Menge lose gekoppelter (= vielfältig, aber nicht beliebig kombinierbarer) elementarer Kommunikationen“ (ebd.: 389). Indem die Organisation über Kombination der sie betreffenden Kommunikation (Kopplung) entscheidet, stellt sie der Gesellschaft ein „[...] ausreichendes Maß an Nicht-Koordination, an organisierter Anarchie [...]“ (ebd.: 390; im Original kursiv) bereit – damit ist die Versorgung mit impulsgebenden Irritationen gemeint, an denen sich Gesellschaft abarbeiten kann, Luhmann zufolge ein notwendiger Beitrag zu ihrer Evolution ist (z.B. Statements versus Gegenstatements).

Während Freiheit und Gleichheit symbolisch das gesellschaftliche Prinzip der Inklusion repräsentieren, jeder ist z.B. rechtsfähig, betreibt die Organisation Exklusion als Normalfall. Das wiederum bedeutet, „[...] dass alle Individuen im Verhältnis zu fast allen Organisationen Nichtmitglieder sind“ (ebd.). Auf dieser Grundlage können Organisationen jedoch im eigenen Namen kommunizieren: Mitgliedschaft bedeutet Anerkennung der Entscheidungen der Organisation (vgl. ebd.). Damit verfügen Organisationen – wenn man Clubs und Vereine dazu zählt – im Vergleich zu anderen sozialen Systemen über ein Alleinstellungsmerkmal.